

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kompetensi merupakan kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Berdasarkan pada arti etimologi kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki seorang atau setiap pekerja untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Menurut Edy sutrisno, suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu persyaratan kerja yang ditetapkan.¹

Wibowo mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.² Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

¹ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal 203

² Wibowo. *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2009). hal 324

Dalam peraturan pemerintah NO. 101 Tahun 2000, kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku, yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3).³

Maka dapat disimpulkan pengertian di atas bahwa kompetensi yang dibutuhkan saat ini adalah pegawai yang memiliki karakteristik kerja yang unggul, mampu beradaptasi saat situasi dan kondisi menuntut kemampuan diri dan kualitas kerja yang diharapkan untuk mengembangkan dirinya agar dapat bekerja secara mandiri handal dan memiliki kualitas.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:⁴

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

b. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat diubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam

³ Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar 1945*, PP NO 101 Tahun 2000, Pasal 3

⁴ Wibowo. *Manajemen Kinerja. Edisi Kedua*. (Jakarta : PT. Raja Grafindo. Persada. 2007).

menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan merespon serta mampu beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

c. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

d. Isu Emosional Kondisi

Emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

e. Kemampuan Intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

f. Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

3. Indikator Penilaian Kompetensi

Menurut Gordon (1988) Indikator penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan karyawan yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja karyawan yang akan diuraikan berikut ini:⁵

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumber daya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

⁵ Nadir, Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng *Journal Of Management*, Volume 1 No. 2 hal,4-5

b. Pemahaman (*Understanding*)

Yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan (*skill*)

ialah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d. Keterampilan

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataan, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja.

e. Sikap (Sifat-Sifat Pribadi)

Sikap adalah seseorang yang dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Selanjutnya menurut sifat-sifat pribadi (*personal attributes*) merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang dibawa ke tempat kerja seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.

f. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan dalam merumuskan visi dan strategi sebuah organisasi serta kemampuan dalam memperoleh dan mengarahkan sumber daya manusia dengan mewujudkan visi dan menetapkan sasaran strategis organisasi maupun perusahaan. Dalam operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumberdaya manusia lain yang dimiliki sebuah instansi organisasi maupun perusahaan, dimana dapat meningkatkan produktivitas hasil yang optimum bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan.

4. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Konsep kompetensi dalam berbagai aspek sumber daya manusia sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan dengan berbagai alasan, yaitu:⁶

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar, keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja . kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan-keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

b. Alat Seleksi Karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.

c. Memaksimalkan Produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “reamping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

d. Memudahkan adaptasi dalam perubahan

⁶ Agustitin Setyobudi , <http://majalahukm.com/manfaat-kompetensi/>, Diakses 18 Maret 2020

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi ini memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

B. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Menurut Edy Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.⁷ Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan menurut Hasibuan (1999). Dimana Motif seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan untuk melakukan tujuan tertentu.⁸

Menurut Malayu S.P Hasibuan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Kharisma Putra Utama:2009), hal 109

⁸ Edy Sutrisno, *Ibid*, hal 110.

bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.⁹

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan. dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).¹⁰

Dari definisi yang telah dipaparkan tersebut, maka motivasi dapat dipahami bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan untuk mencapai tujuan.

2. Teori-teori Motivasi Kerja

a. Motivasi kerja dalam Islam menurut Muwafik Saleh yaitu :¹¹

1) Niat baik dan benar (mengharap ridha Allah SWT).

Niat inilah yang menentukan arah pekerjaan, jika niat bekerja hanya ingin mendapatkan gaji maka hanya itulah yang akan didapat. Jika niat bekerja sekaligus untuk menambah simpanan akhirat, menambah harta

⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007) hal. 143

¹⁰ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers.2013), hal 837

¹¹ Asra Putri Mustika, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Asn Ditinjau Dari Perspektif Etos Kerja Islam (Studi Pada Kantor Kecamatan Kebun Tebu Kabupaten Lampung Barat)*, (Skripsi : [Http://Repository.Radenintan.Ac.Id](http://Repository.Radenintan.Ac.Id)), Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam ,Universitas Islam Negeri (Uin) Raden Intan Lampung , 2017. hal. 27

halal, serta menafkahi keluarga, tentu akan mendapat sebagaimana yang di niatkan.

2) Takwa dalam bekerja

Taat melaksana kan perintahnya dan menjauhi barangannya.

Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diamanahkan.

3) Ikhlas dalam bekerja

Ikhlas adalah syarat kunci diterimanya amal perbuatan manusia disisi Allah SWT, suatu kegiatan atau aktivitas termasuk kerja jika dilakukan dengan ikhlas maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT.¹²

Islam menjadikan kerja sebagai tuntutan fardu atas semua umatnya selaras dengan dasar persamaan yang di isytiharkan oleh Islam bagi menghapus kan sistem yang membeda-bedakan manusia mengikut derajat dalam firman Allah SWT dalam QS At-Taubah 105;

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ^{١٠٥} (التوبة)

*Artinya : Dan katakan lah, bekerja lah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan di kembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*¹³

¹² Ibid, hal 35

¹³ Departemen Agama RI, Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Bandung: CV Diponegoro, 2010), hal. 203.

Menurut tafsir Ibnu Katsir ayat di atas menjelaskan tentang wajibnya kerja kepada umat muslim, bahkan dalam QS At-taubah: 105 di sebutkan “Bekerjalah kamu maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu”. Ayat tersebut mewajibkan bekerja bahkan bekerja di hukum fardu.

b. Teori Abraham H. Maslow Teori Hierarki (Teori Kebutuhan)

Mengemukakan kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan seks. rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- 2) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*).
- 3) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status
- 4) Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

b. Teori Herzberg

Teori ini mengatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bertugas pekerjaanya yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik.

- 1) Faktor intrinsik seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri.

- 2) Faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, keamanan kerja

c. Teori McClelland

Mengatakan bahwa teori berfokus pada tiga kebutuhan, pencapaian, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*)

Dorongan untuk melebihi mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.¹⁴

3. Fakto-faktor mempengaruhi motivasi kerja

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-Faktor tersebut dapat dibedakan atas:

- a. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja :

¹⁴ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal. 230.

- 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan. Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
- 1) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- 2) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- 3) Adanya penghargaan atas prestasi. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.
- 4) Status dan tanggung jawab. Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan.
- 5) Peraturan yang berlaku. Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

c. Faktor internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan hidup itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat mendorong orang untuk mau bekerja sama.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rejeki, sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

4) Keinginan untuk Pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.¹⁵

4. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- b. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan disiplin pegawai perusahaan
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.¹⁶

C. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Konsep “pemimpin” berasal dari kata asing “leader” dan “kepemimpinan” dari “leadership”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil didunia, dan kepastian dengan hasil yang hanya positif jika seseorang mengetahui apa yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan

¹⁵ Clara Tampubolon, *Faktor-Faktor Motivasi*, Jurnal Motivasi Kerja, Mei 2016, hal.23

¹⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Ibid*, hal.146

kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, menggerakkan untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan bersama. Kuncinya dalam membangun suatu tim yang kuat dan adaptif peran leadership sangat menentukan efektifitas tim.¹⁷

Menurut Kartono menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki prioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.¹⁸ .

Dilihat dari segi ajaran islam berarti kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuhkembangkan kemampuan mengerjakannya sendiri di lingkungan orang-orang yang dipimpin, dalam usahanya mencapai ridha Allah SWT selama kehidupannya di dunia dan akhirat kelak. Sebagaimana firman Allah SWT:

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ الَّذِي هَدٰنَا لِهٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا اَنْ هَدٰنَا اللّٰهُ

(٤٣ : الأعراف)

*"Segala pujian untuk Allah yang telah memimpin kami untuk mendapatkan syurga ini, tidaklah kami akan menemui jalan ini, sekiranya Allah tidak memimpin kami."*¹⁹ (Al-A'raaf 43)

Firman tersebut dengan jelas mengatakan bahawa untuk mencapai jalan diridloi Allah SWT diperlukan para pemimpin yang menjalankan

¹⁷ Hetty Ismaniar, *Manajemen Unit Kerja*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hal. 49.

¹⁸ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 140

¹⁹ KEMENAG RI, *Al-qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2011) hal. 155

kepemimpinan berdasarkan petunjuk-petunjuk-Nya. Tanpa petunjuk Allah SWT yang diwujudkan melalui tuntunan dan bimbingan para pemimpin yang beriman, maka manusia tidak mungkin mencapai surga.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan dalam suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting. Keberhasilan atau kegagalan tersebut tergantung seorang pemimpin dapat mendorong, mempengaruhi, mendorong, dan mengarahkan pegawai dengan menggunakan kekuasaan yang diperoleh agar dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya untuk meraih visi tujuan keberhasilan organisasinya.²⁰

2) Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan menurut Umam (dalam Tohardi, 2002) merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang memimpin berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, lingkungan. Secara garis besar teori kepemimpinan dibagi tiga aspek yaitu:

a. Teori sifat (trait theory)

Teori sifat ini bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini

²⁰ Nur Dwi Pujiyanto, Dyah Retno Puspita, Bambang Tri Harsanto Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jenderal Soedirman, *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* Vol. 30, No. 3, 2017, hal. 278-289

juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Adapun sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses yaitu jujur, taqwa, disiplin, berorientasi tinggi, tegas, adil, berwawasan luas, komunikatif dan tanggung jawab.

b. Teori perilaku (*behavior theory*)

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Menurut Edy pendekatan teori perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas disebut pemimpin otokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

c. Teori kepemimpinan situasional (*situational theory*)

Teori ini mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin

yang efektif. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Empat dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan seseorang. Dalam situasi ini pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.²¹

3) **Macam – macam Gaya Kepemimpinan**²²

Gaya kepemimpinan menurut Tohardi, pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan, adapun gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Gaya Demokratis

Pemimpin yang suka mendorong anggota untuk menentukan kebijakan mereka sendiri, memberi kebebasan untuk memulai tugas, mengembangkan inisiatif, memelihara komunikasi yang luas.

b. Gaya Autokratik

Pemimpin yang berorientasi pada tugas, menentukan kebijakan sendiri untuk anggota atau bawahan, memberi tugas secara instruktif,

²¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010). hal 276

²² Edy Sutrisno, *Ibid*, hal. 222

mengendalikan secara ketat melaksanakan tugas keterbatasan interaksi sesama rekan kerja, dan tidak mengembangkan inisiatif anggota.

c. Gaya Edukatif

Pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

d. Gaya Persuasif

Gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menagarah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

e. Gaya Refresif

Gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

f. Gaya partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kemampuan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.

g. Gaya investigatif yaitu pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahanya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitisa, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

- h. Gaya inovatif yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- i. Gaya inspektif yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, pemimpin yang senang apabila dihormati.
- j. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire

Pemimpin akan memberikan bawahan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya dan tentunya dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh manajer mereka. Para manager akan memberikan pendapat dan bimbingan ataupun sumber daya lainnya jika diperlukan.

4) Tugas Kepemimpinan

Tugas Kepemimpinan menurut Edy Sutrisno tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak. namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

- a. Sebagai konselor, merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

- b. Mengambil keputusan, merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh ketrampilan mengambil keputusan di saat amat kritis.
- c. Mendelegasikan Wewenang. Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya.. pendelegasian diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan , dan terhindar dari bau birokrasi.
- d. Sebagai Instruktur. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam tugasnya²³

5) Dimensi Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam teori gaya kepemimpinan. Bahwa kepemimpinan ditentukan dengan berdasarkan dua dimensi utama yaitu: *Consideration Dimension* Atau dimensi perhatian terhadap bawahan dan *Initiating Structure Dimension* Atau perhatian terhadap tugas.²⁴

Dimensi pertama, adalah *Consideration Dimension* atau dimensi perhatian terhadap bawahan yaitu tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung,

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2009), hal. 228

²⁴ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal. 35

menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraannya, indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini antara lain:

- 1) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan.
- 3) Menerima saran bawahan
- 4) Memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama
- 5) Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

Dimensi kedua, adalah *initiating Structure Dimension* atau perhatian terhadap tugas yaitu tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan restrukturisasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku pemimpin dalam dimensi ini antara lain:

- 1) Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah
- 2) Memberi tugas kepada bawahannya secara rinci
- 3) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja
- 4) Mengkoordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat
- 5) Menentukan target keluaran.
- 6)

D. Tinjauan Tentang Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.²⁵

Lijan Poltak Sinambela mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.²⁶

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, karena dengan adanya kinerja dapat mengetahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini, kinerja pegawai harus diperhatikan dan perlu adanya penilaian terhadap karyawan untuk dijadikan acuan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Sementara itu kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip

²⁵ Rafik Issa Beekun, *Etika Bisnis Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hal. 98

²⁶ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal 136

moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.²⁷ Kinerja dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakupi segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kinerja dalam Islam, sebagaimana dalam Surat Al-Qashash ayat 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

(القصاص) ٧٧:

*Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerah kan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*²⁸

Menurut tafsir Ibnu Katsir Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bahwa umat Islam harus giat mencari rezeki dalam hal mencapai kebutuhan hidup dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah allah untuk mendapatkan kebahagiaan di akhirat, demikianlah ajaran

²⁷ Maharani. (Skripsi, <http://repository.radenintan.ac.id>), Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, 2017. hal. 12

²⁸ Bagus Muhammad Ramadhan, *Etos Kerja Islami Pada Kinerja Bisnis Pedagang Muslim Pasar Besar Kota Madiun*, Ekonomi Islam-Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Airlangga, Jurnal JESTT, Vol. 2 No. 4, 2015. hal. 277.

Islam begitu indahnya manusia dituntut kerja bekerja dengan sungguh- sungguh bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhaan Allah SWT.

Dengan bekerja, artinya manusia telah menjalankan salah satu fungsi kekhalifahannya di muka bumi dan dalam Islam, manusia bekerja/berusaha dengan cara batil yang juga dijelaskan dalam Al Qur'an surah An-Nisa : 29 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا (النساء) ٢٩

*Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.*²⁹

Ayat-ayat di atas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

2) Tolak Ukur Keberhasilan Kinerja

Menurut Rusdy A. Rifai tolak ukur kinerja dijabarkan adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas

²⁹ QS. An-Nisa (4) ayat 29. Diakses melalui <https://tafsirq.com/> tanggal 23 Februari 2020 pukul 19.04 WIB

Seberapa banyak target kerja logis yang ingin dicapai dibandingkan dengan kuantitas aktual.

b. Kualitas

Seberapa baik mutu hasil kerja yang ingin dicapai dibandingkan dengan realisasi

c. Biaya

Berapa biaya alokasi yang diperlukan hingga target sasaran dapat dicapai

d. Waktu yang diperlukan

Berapa lama waktu yang ditempuh agar sasaran kerja dapat dicapai.

e. Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja yang harus diperhatikan oleh pegawai³⁰

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:³¹

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan perusahaan
- f. Faktor lingkungan organisasi

4) Dimensi Indikator Kinerja

³⁰ Rusdy A. Rifai, *Jurnal Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Muara Enim*, 2010, hal. 144

³¹ Rismawati, Mattalatta, *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Ke Depan*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), hal. 3

Menurut Wirawan menjelaskan bahwa dimensi indikator kinerja adalah kualitas-kualitas atau suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi pekerjaan menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas kerja.³² Dari teori yang dijabarkan mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari sedarmayanti yang meliputi dimensi indikator sebagai berikut:³³

a. Quality of work (Kualitas pekerjaan)

Kualitas kerja diukur dari Mutu karyawan atau pegawai dalam hal melaksanakan tugas yaitu meliputi pemahaman, keterampilan, kesesuaian, kerapihan, dan kelengkapan. Indikator dari dimensi ini adalah :

- 1) Hasil kerja yang diperoleh
- 2) Kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi
- 3) Manfaat hasil kerja

b. Quantity of work (kuantitas pekerjaan)

Jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Kuantitas hasil pekerjaan tidak hanya meliputi jumlah pekerjaan yang ditugaskan tetapi juga perlu diperhitungkan pekerjaan ekstra atau pekerjaan mendesak. Indikator dimensi ini:

- 1) Efektivitas dan efisiensi kerja
- 2) Penggunaan biaya terhadap hasil output kerja

³² Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori dan Aplikasi Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal. 53

³³ Sedarmayanti, *ibid.* hal. 51

c. Promptness (Ketepatan waktu)

Pengukuran ketepatan waktu adalah jenis khusus dari pengukuran kuantitatif untuk menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataan lain penggunaan yang sebenarnya. Kita sudah memahami tentang pengertian efisiensi waktu dan juga berbagai kekosongan yang akan menjadikan rendahnya efisiensi waktu baik untuk dimanfaatkan di dunia dan akhirat.³⁴

Indikator dari dimensi ini:

- 1) Penataan rencana kerja
- 2) Ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja
- 3) Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas

d. Capability (kemampuan)

Kemampuan seorang pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi. Indikator ini adalah:

- 1) Kemampuan yang dimiliki
- 2) Keterampilan yang dimiliki
- 3) Kemampuan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki

³⁴ Umi Masitahsari, *Jurnal Analisis Kinerja Pegawai di Puskesmas Jongaya Makassar*, 2015. hal. 13

e. Ide (*Initiative*)

Mampu memberikan ide-ide gagasan untuk menunjang tercapainya tujuan organisasinya dan mampu memanfaatkan waktu luang.

- 1) Pemberian ide gagasan dalam berorganisasi
- 2) Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi

f. Kerjasama

Kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kesiediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan meningkat. Indikator dari dimensi ini:

- 1) Komunikasi internal (kedalam) organisasi
- 2) Komunikasi eksternal (keluar) organisasi
- 3) Relasi dan kerjasama dalam melaksanakan tugas

5) Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Dalam melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Penilaian kinerja pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah PP No. 30 Tahun 2019 memiliki pengertian bahwa bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan

PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.³⁵

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan prinsip :

a. Objektif

Yang dimaksud dengan "objektif" adalah penilaian terhadap pencapaian kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai kinerja PNS

b. Terukur

Yang dimaksud dengan "terukur" adalah penilaian kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

c. Akuntabel

Yang dimaksud dengan "akuntabel" adalah seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

d. Partisipatif

³⁵ Republik Indonesia, *Undang-undang Dasar 1945*, BAB I, Pasal 1-2, Tentang Aparatur Sipil Negara.

Yang dimaksud dengan "partisipatif" adalah seluruh proses Penilaian Kinerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai kinerja PNS dengan PNS yang dinilai.

e. Transparan

Yang dimaksud dengan "transparan" adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP. Pelaksanaan pengukuran SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara Realisasi kinerja dengan Target yang telah ditetapkan. Kemudian dilakukan penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara penilaian SKP dan penilaian Perilaku Kerja dengan menggunakan data hasil pengukuran kinerja. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Adapun bobot penilaian prestasi kerja PNS sebagai berikut:

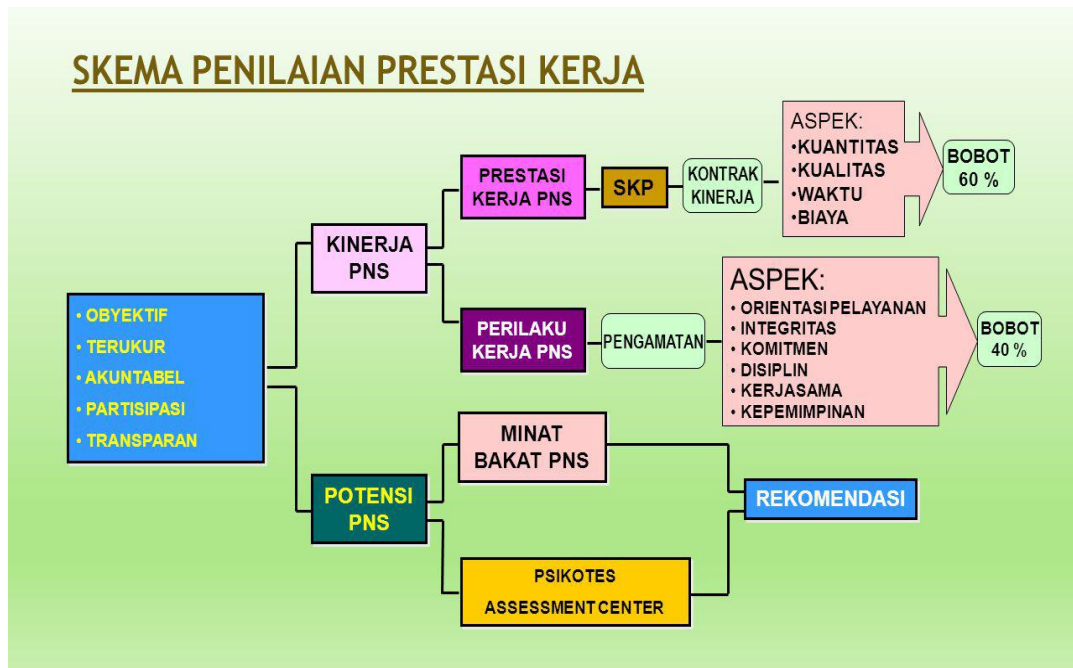
$\text{Prestasi Kerja} = \text{SKP (60\%)} + \text{Perilaku kerja}$

Aspek yang dinilai dalam perilaku kerja yang orientasinya pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan. Penilaian Perilaku

Kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilaian setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Berikut mekanisme penilaian kinerja PNS disajikan dalam gambar (gambar terlampir di bawah):

Gambar 2.1

Mekanisme Penilaian Kinerja PNS



Gambar 2.2

Proses Penyusunan SKP PNS



6) Tujuan Penilaian Kinerja

Bagi sebuah instansi maupun perusahaan penilaian kinerja memiliki manfaat antara lain :³⁶

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuannya agar dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak individu dalam organisasi, dan sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan

³⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hal. 232

pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan individu dalam setiap organisasi

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada diorganisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Oleh karena itu sistem dalam organisasi perlu dijaga dengan baik, tujuannya agar memberikan berbagai manfaat diantaranya:

- 1) Pengembangan perusahaan dari individu
- 2) Evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim
- 3) Perencanaan sumber daya manusia
- 4) Penentuan dan identifikasi
- 5) Audit atas sistem manusia

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang, manfaat penilaian kinerja berkaitan dengan keputusan keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan kriteria untuk menguji validitas.

E. Penelitian Terdahulu

Salah satu yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan suatu penelitian yang menjadikan penulis untuk dapat memperluas teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang hendak dilakukannya adalah maksud dari penelitian terdahulu. Dalam hal ini, penulis akan menguraikan penelitian sebelumnya untuk dijadikan acuan sebagai pendukung dari penelitian ini.

Menurut Rusdy A. Rifai tahun 2010.³⁷ Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas kehutanan kabupaten muara enim. Dalam penelitiannya metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Muara Enim. Adapun jumlah pegawai yang menjadi populasi dalam penelitian ini berjumlah 52 orang. hasil dari penelitian terdapat pengaruh signifikan motivasi dan kompetensi, secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kinerja pegawai pada dinas kehutanan kabupaten muara enim.

Persamaan antara penelitian di atas dengan penelitian sekarang terletak pada fokus penelitiannya yaitu tentang kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya yaitu terdapat pada variabel bebas.

Penelitian oleh Septian Nur Hidayati, 2016.³⁸ Dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (studi

³⁷ Rusdy A. Rifai, *Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Muara Enim*, Universitas Muhammadiyah Palembang. 2010

³⁸ Septian Nur Hidayati, *Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai (Studi Kasus Terhadap Pegawai Negeri Sipil Biro Kepegawaian Kementerian Agama RI)*, Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. 2016.

kasus terhadap pegawai negeri sipil biro kepegawaian kementerian agama RI), dalam penelitian ini menggunakan metode analisis pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan 58 responden pegawai negeri sipil sebagai sampel penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hasil variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan maupun parsial dan hasil uji simultan berpengaruh signifikan dengan kinerja pegawai Biro kepegawaian Kementerian Agama RI dengan F-hitung sebesar 76,133.

Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan kompetensi. Sedangkan perbedaan penelitian sekarang menggunakan variabel kompetensi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Menurut Goverd Adler Clinton Rompas¹ Bernhard Tewal² Lucky Dotulong³ 2018.³⁹ Dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan kabupaten minahasa tenggara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dalam penelitian terdapat pada variabel independen gaya kepemimpinan sedangkan perbedaan dalam penelitian sekarang terdapat pada variabel independen kompetensi dan motivasi kerja.

³⁹ Goverd Adler Clinton Rompas¹ Bernhard Tewal² Lucky Dotulong³, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi, 2018.

Menurut Roizatul Hasanah 2019,⁴⁰ dengan judul penelitian pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di dinas koperasi dan usaha mikro kabupaten Kediri, metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan hasil variabel etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan ketiga variabel independen berpengaruh signifikan.

Persamaan dari penelitian di atas terdapat pada metode analisis asosiatif dengan pendekatan kuantitatif dan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, sedangkan perbedaan dari peneliti sebelumnya terdapat pada jumlah sampel, variabel independen dan obyek penelitian.

Menurut penelitian oleh Kadek Ayu Dwiyantri, Komang Krisna Heryanda , Gede Putu Agus Jana Susila, 2019.⁴¹ Dengan judul penelitian pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Buleleng. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif, dimana hasil penelitian variabel Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ayu Dwiyantri dkk, bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh variabel kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank

⁴⁰ Roizatul Hasanah, *Pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di dinas koperasi dan usaha mikro kabupaten Kediri*, Skripsi, Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2019

⁴¹ Kadek Ayu Dwiyantri Komang Krisna Heryanda , Gede Putu Agus Jana Susila, *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD. BPR Bank Buleleng*, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja. Jurnal, Vol.5 No.2., 2019

Buleleng. Persamaan penelitian sekarang terletak pada metode penelitian kuantitatif dengan variabel bebas kompetensi dan motivasi kerja sedangkan perbedaan dari penelitian ini terletak pada fokus penelitiannya dan obyek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan 2015.⁴² Dengan judul penelitian pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan motivasi sebagai variabel intervening pada kantor UPT pendapatan wilayah palu. Dengan hasil penelitian diketahui variabel kompetensi dan motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai UPTD pendapatan Wilayah Palu.

Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel bebas yaitu menggunakan kompetensi dan motivasi.sedangkan perbedaan menggunakan variabel dependen kinerja.

Penelitian oleh Agus Jamaludin 2017.⁴³ Dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT.Kaho Indah Citra Garment Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif, diperoleh hasil pengujian variabel (bebas) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikansi terhadap kinerja karyawan.

⁴² Gunawan, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor UPTD Pendapatan Wilayah Palu*. Universitas Tadulako Palu, Jurnal katalogis Vol. 3 No. 1, 2015

⁴³ Agus Jamaludin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Kaho Indah Citra Garment Jakarta*. Journal of Applied Business and Economics Vol. 3 No. 3 2017).

Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel bebas yaitu menggunakan gaya kepemimpinan. sedangkan perbedaan penelitian sekarang menggunakan variabel bebas kompetensi (X1) dan motivasi kerja (X2).

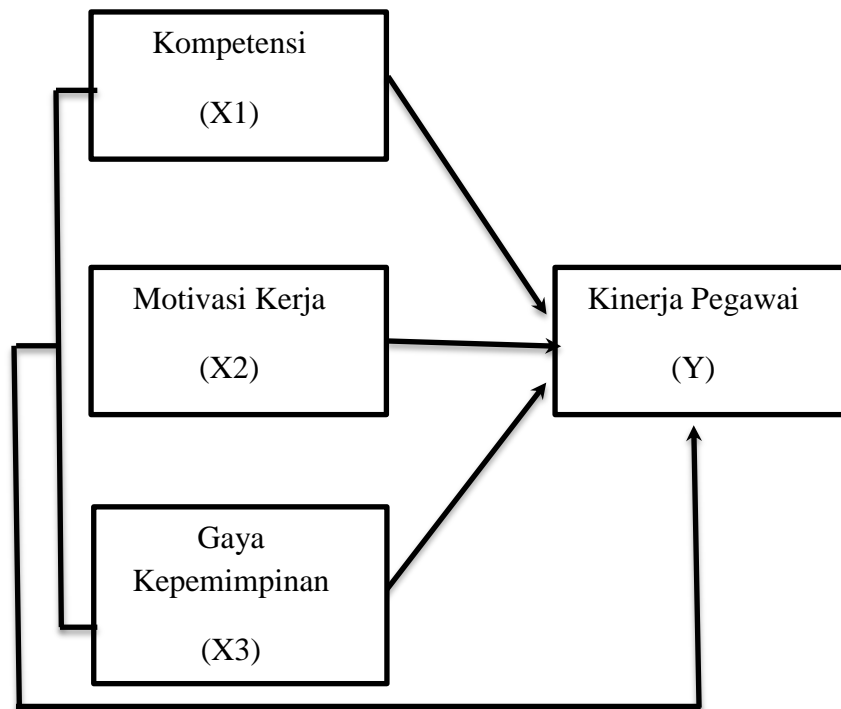
Penelitian oleh Yoga Kusuma Wardhana, 2014.⁴⁴ Dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja (Studi kasus pada kantor kecamatan cisauk kabupaten Tangerang), penelitian ini penelitian metode kuantitatif dengan analisis regresi linier. Dengan sampel 40 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara parsial variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dalam penelitian sekarang terletak pada variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi sedangkan perbedaan terletak pada sampel peneliti dan objek penelitian.

⁴⁴ Yoga Kusuma Wardhana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin Kerja terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada kantor Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang)*, Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014.

F. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir digunakan untuk menggambarkan hipotesis penelitian pada bagian sebelumnya. Variabel yang digunakan oleh peneliti sebanyak 3 variabel independen yang terdiri dari Kompetensi (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), sedangkan pada variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa kabupaten Blitar (Y).



Dengan kerangka konseptual di atas maka peneliti akan menjelaskan ketiga variabel independen tersebut antara lain Kompetensi motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang dialami pegawai dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai bisa berpengaruh signifikan atau juga tidak berpengaruh signifikan.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji atau rangkuman simpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka.⁴⁵ Sehingga dapat disimpulkan hipotesis adalah sebuah jawaban memprediksi situasi yang akan diamati atau dugaan sementara terhadap permasalahan penelitian.

- 1) H1 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas PMD kabupaten Blitar
- 2) H2 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas PMD kabupaten Blitar
- 3) H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas PMD kabupaten Blitar
- 4) H4 : Kompetensi, Motivasi kerja, dan Gaya Kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Blitar.

H. Gambaran Obyek Penelitian

1. Profil Lembaga

Nama lembaga : Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa dan
Kabupaten Blitar

Alamat : Jl. Nias No. 2, Sananwetan, Kota Blitar

Telepon : (0342) 801130

⁴⁵ Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan analisis Data sekunder*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014) hal. 114

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa serta tugas pembantuan dan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar dibentuk berdasarkan Perda kabupaten Blitar No. 10 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar.

2. Visi – Misi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar

Berpedoman pada visi Bupati dan Wakil Bupati Blitar, maka dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar memiliki Visi dan Misi sebagai berikut :

Visi :

Menuju Kabupaten Blitar Lebih Sejahtera, Maju dan Berdaya Saing

Misi :

Dengan mewujudkan visi Bupati dan wakil Bupati tersebut maka Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar berpartisipasi secara proaktif pada misi ke-6 yaitu Meningkatkan pembangunan berbasis desa dan kawasan perdesaan melalui optimalisasi penyelenggaraan pemerintah desa, pembangunan,

pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat desa.

Tujuan dari Misi ke 6 (keenam), adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, dengan sasaran:

1. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa dan
2. Meningkatnya pemberdayaan masyarakat desa dalam pembangunan desa secara partisipatif.

3. Tujuan dan Fungsi Pokok

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar merupakan unsur pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa serta tugas pembantuan. Adapun tujuan pokok dan fungsi dari masing-masing struktur organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, adalah sebagai berikut.

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas sebagaimana mempunyai tugas pokok membantu Bupati memimpin dan melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa yang meliputi pemerintahan desa, pembangunan desa, serta kelembagaan masyarakat.

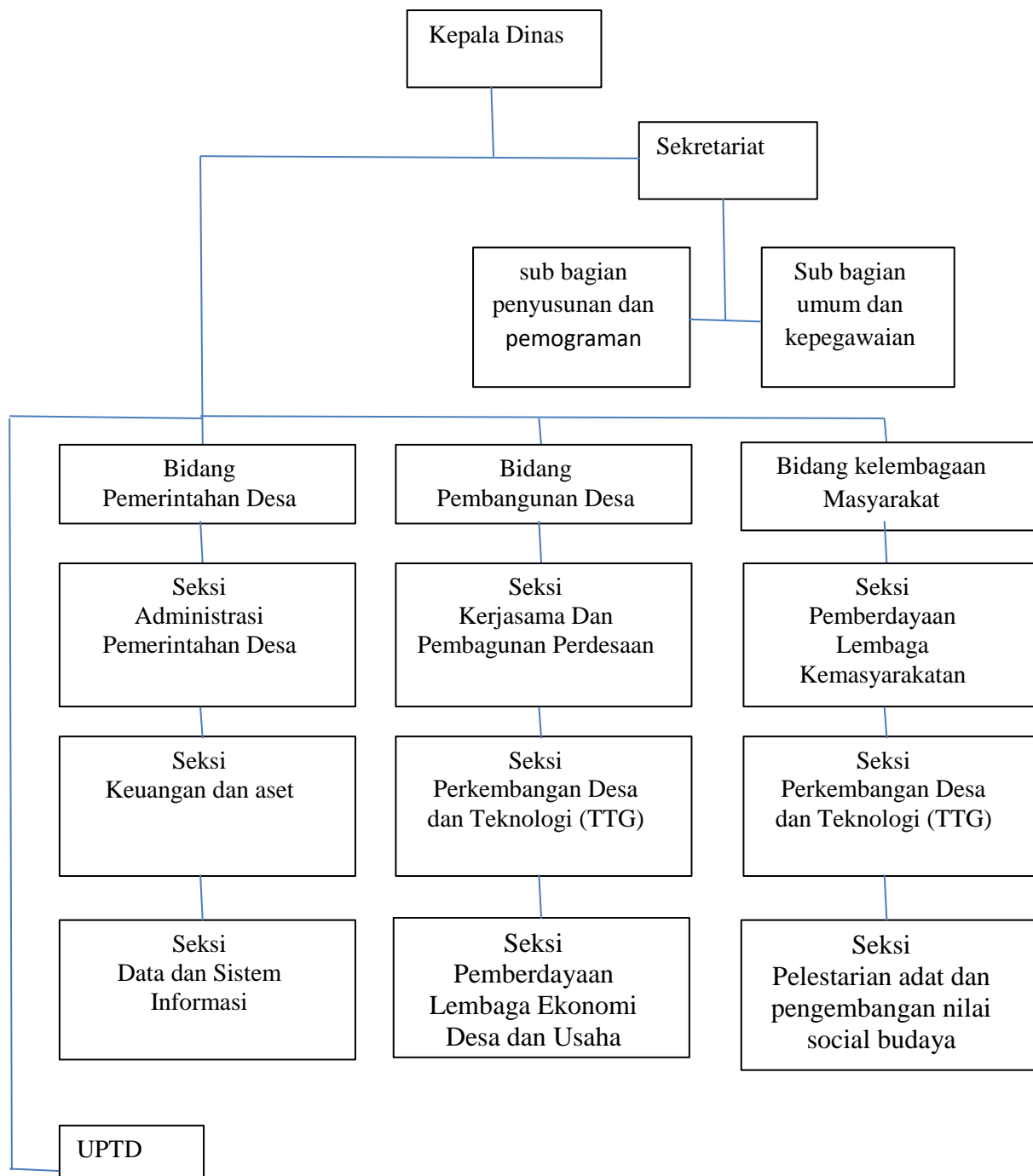
b. Bidang Sekretariat, membawahi :

- 1) Sub Bagian Penyusunan Program dan Keuangan.

- 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Pemerintahan Desa, membawahi :
 - 1) Seksi Administrasi Pemerintah Desa.
 - 2) Seksi Keuangan dan Aset Desa.
 - 3) Seksi Data dan sistem Informasi Desa.
- d. Bidang Pembangunan Desa, membawahi :
 - 1) Seksi Kerjasama Desa dan Pembangunan Kawasan Perdesaan.
 - 2) Seksi Perkembangan Desa dan Teknologi Tepat Guna (TTG).
 - 3) Seksi Pemberdayaan Lembaga Ekonomi Desa dan Usaha Ekonomi Masyarakat.
- e. Bidang Kelembagaan Masyarakat dan Desa, membawahi:
 - 1) Seksi Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan.
 - 2) Seksi Pendampingan Masyarakat.
 - 3) Seksi Pelestarian Adat, dan Pengembangan Nilai Sosial Budaya Masyarakat.⁴⁶

⁴⁶ Buku Renja-Renstra Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Blitar 2020.

4. Struktur Organisasi Dinas PMD Kabupaten Blitar



5. Temuan Penelitian

Sebelum melakukan analisis penelitian, peneliti akan menjelaskan variabel – variabel yang diteliti. Seperti pada bab sebelumnya bahwa variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan setiap pegawai yang memiliki kompetensi yang baik maka dia akan berpotensi memiliki kualitas kinerja yang dapat mempengaruhi besaran produktivitas organisasi.

b. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi pada pegawai di Dinas PMD Kabupaten Blitar ini dilakukan oleh pemimpin dan para pegawai itu sendiri setiap harinya dalam mendorong semangat dan mencapai hasil sesuai dengan tuntutan.

c. Gaya Kepemimpinan

Kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan bersama. Kepala Dinas PMD Kabupaten Blitar menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis memberikan kebebasan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tuntutan organisasi.

d. Kinerja Pegawai

Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai. Kinerja pegawai sendiri terbentuk dengan adanya kompetensi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap pegawai. Suatu organisasi akan berjalan berhasil jika kinerja pegawai SDM memiliki profesionalitas kerja. Setelah melakukan observasi terhadap kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Blitar, melihat hasil kerja masih rendah dibuktikan dengan melihat hasil output Rencana Strategis (Renstra) ataupun Rencana Kerja (Renja).

Berikut adalah Rencana kerja (Renja) Target Sasaran Rencana Strategis (Renstra) OPD Dinas PMD kabupaten Blitar Tahun 2018-2021;

Tabel 2.1

Target Sasaran Rencana Strategis (Renstra) OPD**Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar****Tahun 2018-2021**

Sasaran RPJMD Kabupaten Blitar			
Meningkatnya Kualitas Pembangunan Desa			
Sasaran OPD Dinas PMD Kabupaten Blitar			
Meningkatkan Perkembangan Desa	Terwujudnya Kapasitas Lembaga Ekonomi Pedesaan	Terwujudnya Pemerintahan Desa Yang Berkinerja Baik	Terwujudnya Partisipasi Masyarakat Desa Dalam Pembangunan
Indikator Program Sasaran			
Pengembangan Desa Dan Kawasan Perdesaan	Pengembangan Lembaga Ekonomi Kawasan Perdesaan	Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa	Peningkatan Partisipasi Lembaga Masyarakat Desa
Target Sasaran OPD Dinas PMD Kabupaten Blitar			
Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
70%	75%	80%	85%
15%	20%	25%	25%
75%	80%	85%	85%
70%	75%	80%	85%
Total pagu (Anggaran Biaya)			
13,535,530,000	14,100,114,883	14,141,456,576	15,411,876,492

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar

Dalam data di atas bahwa dapat diketahui setiap tahunnya anggaran target OPD mengalami kenaikan pagu / biaya anggaran. Dengan besarnya pagu /

anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah harus diimbangi dengan hasil output pencapaian kinerja OPD Dinas PMD Kabupaten Blitar, dengan hasil persentase yang setiap tahun hanya meningkat sebesar 5 %, , Untuk itu pegawai atau biasa disebut dengan Aparatur Sipil Negara di Dinas PMD Kabupaten Blitar diharapkan tidak menyalahkan tugas wewenang sebagai pejabat dan harus mewujudkan hasil nyata, tingkat pencapaian tujuan dan sasaran strategis yang ditetapkan pemerintah daerah setempat.